

0-795366

На правах рукописи



**Малышева Дарья Александровна**

**Совершенствование стратегического управления внешнеэкономической  
деятельностью промышленных предприятий (на материалах вертикально  
интегрированных нефтяных компаний)**

**Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(1. – Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексам (промышленность))**

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Саратов 2011 г.

*Ба. 58/01-7205*  
*22.09.2011*

**Работа выполнена в ГОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет»**

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
Денисов Вячеслав Тихонович

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
Сидорова Елена Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент  
Кочерягина Наталья Валерьевна

**Ведущая организация:** Волгоградский государственный технический  
университет

Защита состоится «11» октября 2011 года в 13.00 на заседании Диссертационного Совета Д.212.241.02. при Саратовском государственном социально-экономическом университете по адресу: 410003, г. Саратов, ул. Радищева, 89, ГОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет», ауд. 843.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет».

Сведения о защите и автореферат размещены на сайте ГОУ ВПО «Саратовского государственного социально-экономического университета» <http://www.seun.ru>

Автореферат разослан «6» сентября 2011 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
доктор экономических наук,  
профессор



НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ

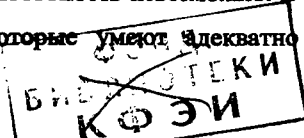


0000790516

Н.С. Яшин

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Необходимость сохранения положительной динамики темпов развития экономики Российской Федерации требует эффективного и надежного обеспечения топливно-энергетическими ресурсами и соответствующими инфраструктурными услугами всех групп потребителей, удовлетворение все возрастающего во всем мире спроса на энергетические ресурсы. Данные тенденции определяют важность нефтяного и нефтеперерабатывающего комплекса страны, эффективная работа которого имеет огромное влияние на формирование доходной части бюджета государства. Отечественные вертикально интегрированные нефтяные компании успешно осуществляют внешнеэкономическую деятельность. Однако, их деятельность, на международном рынке сводится в основном к экспорту сырья и продуктов для ее дальнейшей переработки, и импорту технологий, оборудования и практического опыта в области совершенствования организации, управления производством, подготовки и переподготовки персонала предприятия. С целью решения проблем совершенствования структуры внешнеэкономической деятельности была разработана энергетическая стратегия России, в которой в рамках частно-государственного партнерства намечена стратегия развития отрасли. Ее реализация требует применения инновационных решений в области организации корпоративного управления. Это обусловлено тем, что в настоящее время менеджмент российских предприятий сталкивается с проблемами, среди которых наиболее сложной является способность и возможность быстро и с минимальными издержками адаптироваться к изменениям рыночной среды. Данная проблема актуализируется еще и тем, что современный мир развивается в направлении образования глобальной экономики. При этом без перехода к совершенным методам корпоративного менеджмента, без целенаправленного «подтягивания» систем внутрифирменного управления к международным стандартам поднять эффективность производства, укрепить конкурентоспособность невозможно. В конкурентной борьбе побеждают предприятия, которые умеют адекватно

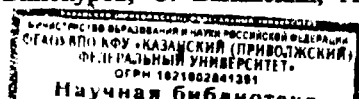


реагировать на изменения внешней среды и перестраивать свою внутрифирменную стратегию, эффективно внедряют нововведения, перераспределяют внешние и внутренние компетенции, полностью используя потенциал организации. Предприятие должно рассматриваться как организация, стратегия которой направлена на адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды, а также имеет стремление к ее изменению через поиск и создание новых рынков сбыта, формирование своего нового облика.

Системно - процессный подход для решения вышеуказанных проблем является мощным методологическим средством. Он характеризует современный уровень науки о стратегическом управлении предприятием, который объединяет различные системы менеджмента предприятия в единую интегрированную систему в целях достижения синергизма и решения острой на современном рынке проблемы эффективного использования ресурсов.

Необходимость теоретического и методического исследования на концептуальном уровне механизма формирования стратегии управления предприятием нефтяной промышленности и выбора инструмента ее реализации с целью получения конкурентных преимуществ в условиях нестабильной внешней среды и определяли актуальность настоящей работы, ее характер и основные направления.

**Степень разработанности проблемы.** В работах российских и зарубежных ученых представлены разнообразные взгляды на сущность стратегического управления на промышленных предприятиях, на проблемы и механизмы его внедрения. Среди зарубежных ученых большой вклад в формирование целостной системы взглядов на стратегическое управление внесли Д. ААкер, И. Ансофф, Р. Акофф, К. Боумен, Х. Виссема, Дж. Гэлбрейт, П. Друкер, Б. Карлофф, Д. Куинн, Г. Минцберг, С. Оптнер, Дж. Пирс, М. Портер, С. Прахалад, Х. Рампресад, Г. Скударь, А.Дж. Стрикленд, А. Томпсон, А. Фархад, К. Хаттен, Р. Холл, А. Чандлер, Д. Шенделл, Р. Шерингтон и др. Существенный вклад в осмысление рассматриваемой проблемы внесли такие отечественные ученые как: В. Барinov, В. Винокуров, О. Виханский, А.



Градова, В. Грушенко, Ю. Гусев, Р. Качалов, С. Кузнецов, А. Люкшинов, В. Марков, А. Наумова, А. Петросов, С. Попов, А. Поршнева, З. Румянцева, В. Тамбовцев, В. Харченко и др.

Проблема механизма реализации стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности компаний рассматривалась в работах российских и зарубежных ученых: А. Гершуна, М. Горского, В. Денисова, Р. Жана, Р. Каплана, В. Магнуса, Ю. Нефедьевой, Д. Нортон, Н. Ольве, Х. Рампресада, К. Уолша, Б. Фелпса и других.

Созданию системы стратегического управления персоналом посвящено множество трудов таких ученых как П. Бамбергер, В. Белоусов, Н. Богдан, В. Бузырев О. Громова, М. Гусарова М. Деванна, В. Денисов, И. Ищенко, А. Кибанов. В. Маслов, И. Мешоулам, Е. Могилевкин, Е. Резник, В. Панков, К. Пархалад, М. Сорокина, Н. Тичи, Ч. Фомбрун, Г. Хэмел, Н. Чикишева и других.

Вместе с тем глубина и многогранность теоретических концепций не компенсирует недостаточности прикладных исследований и методик их внедрения в практическую сферу деятельности компаний. Сложившаяся ситуация усугубляется еще и тем, что в абсолютном большинстве работ практически не рассматриваются вопросы формирования стратегии управления внешнеэкономической деятельностью предприятий.

Таким образом, с одной стороны, недостаточная разработанность методических и прикладных аспектов формирования стратегического управления внешнеэкономической деятельностью, с другой стороны, основополагающая роль стратегического управления в повышении эффективности деятельности, как отдельных предприятий нефтяной промышленности, так и отрасли в целом, обусловили цели и задачи данного диссертационного исследования.

**Цели и задачи диссертационного исследования.** Научно-практическая цель настоящего диссертационного исследования состоит в уточнении теоретических и разработке методических положений, а также практических

рекомендаций по совершенствованию стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий нефтяной промышленности на основе системного, комплексного изучения теоретических аспектов данной проблемы и практики функционирования предприятия в современных условиях.

Поставленная цель определила содержание исследования, которое сводится к решению следующих задач:

- провести анализ современных зарубежных и отечественных тенденций развития управления организацией в современных условиях нестабильности внешней среды и глобальной конкуренции;
- определить место стратегического управления внешнеэкономической деятельностью вертикально интегрированных нефтяных компаний и его роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия;
- уточнить понятийный аппарат, используемый при исследовании проблем стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятия;
- исследовать ключевые проблемы развития предприятий нефтяной промышленности и возможностей их решения в результате совершенствования системы стратегического управления;
- проанализировать процесс стратегического управления развитием персонала;
- осуществить комплексный анализ теоретических и практических аспектов стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий;
- выработать предложения по совершенствованию стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий;
- разработать методические положения по оценке степени внедрения стратегического управления на предприятиях и выработать рекомендации по его оптимизации;

- предложить методические подходы к определению ценовой политики для совершенствования стратегического управления ВЭД вертикально интегрированных нефтяных компаний.

Решение данного комплекса задач должно помочь менеджерам компании, в первую очередь ТОР – менеджменту, на основе предложенного инструментария совершенствовать стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью, и тем самым оказывать активное влияние на развитие компаний в контексте повышения конкурентоспособности на мировом рынке.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления вертикально интегрированными компаниями при совершенствовании стратегического управления внешнеэкономической деятельностью.

В качестве объекта исследования определены вертикально интегрированные нефтяные компании, достаточно активно осуществляющие совершенствование стратегического управления внешнеэкономической деятельностью, а именно ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «НК «Роснефть», ТНК-ВР Холдинг в рамках сегмента «Переработка и сбыт». В качестве конкретных объектов нефтеперерабатывающей сферы выступают ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка» и ОАО «Саратовский нефтеперерабатывающий завод».

**Теоретической, методологической и информационной базой исследования** послужили законодательные и нормативные акты Федерального Собрания РФ; указы Президента; постановления Правительства РФ; диалектический метод познания действительности, как в целом, так и конкретной проблемы; экономическая теория; труды отечественных и зарубежных ученых, посвященных проблемам стратегического управления предприятиями и их внешнеэкономической деятельностью в условиях конкуренции и изменчивости внешней среды. Приемы сбора, обработки и анализа информации определялись конкретными целями исследования, выполненного на основе системной концепции. При выполнении данного

научного исследования использовались общенаучные методы познания: системно-структурный, абстрактно-теоретический, сравнительный, а также экономико-статистического анализа, системного и комплексного подходов, анкетирования, матрично-блочного и программно-целевого планирования и управления.

При работе над диссертацией так же были использованы монографии, публикации в периодической печати и материалы конференций, электронные ресурсы, большой объем оперативной статистической информации действующих предприятий, собранной и корректно обработанной автором.

Научная новизна работы состоит в системном и комплексном исследовании теоретических аспектов стратегического управления деятельностью вертикально интегрированных нефтяных компаний и разработке на их основе методических и управленческих решений для реализации направлений совершенствования системы управления их внешнеэкономической деятельностью.

К числу основных результатов, полученных соискателем и определяющих научную новизну работы, можно отнести:

- дополнен категориальный аппарат посредством уточнения на основе системно-процессного подхода следующих понятий: «стратегическое управление», под которым понимается процесс упорядочивания структуры организационной системы, ее внутренних и внешних отношений и бизнес-процессов для обеспечения максимальной эффективности функционирования при выполнении целевой функции и достижения на этой основе ее конкурентоустойчивого развития, а так же «стратегия управления развитием персонала» - система внутрикорпоративного управления бизнес-процессами с целью оптимизации количественного состава и качественного уровня персонала;

- предложен разработанный автором алгоритм процесса внедрения и реализации стратегического управления внешнеэкономической деятельностью вертикально интегрированного предприятия, к основным этапам которого



отнесены: анализ и оценка внешней среды; анализ и оценка внутренних возможностей предприятия; определение миссий предприятия; составление видения; формулировка целей и задач; установление взаимосвязи между стратегическими целями, задачами и показателями их достижения; составление внешнеэкономической стратегии предприятия; реализация стратегии - выработку организационно-экономического механизма проникновения созданной стратегии во все бизнес-процессы; разработка методики контроля над осуществлением выбранной стратегии и алгоритма мониторинга;

- предложены методические положения по совершенствованию системы стратегического управления предприятием и его внешнеэкономической деятельностью, предусматривающие использование системы сбалансированных показателей (ССП) с учетом специфических условий деятельности организаций;

- предложена модель стратегической карты, представляющая собой универсальный инструмент описания процесса стратегического управления, отображающая причинно-следственные связи между финансовой, клиентской, бизнес - процессной и нематериальной составляющими, что способствует совершенствованию стратегического управления внешнеэкономической деятельностью сегмента «Переработка и сбыт» вертикально интегрированных нефтяных компаний;

- доказано, что на эффективность ВЭД нефтяных компаний оказывают влияние правильно выбранные направления поставок нефтепродуктов, которые в наибольшей степени зависят от уровня цен, на которые в свою очередь оказывают влияние не только экономические условия деятельности на рынке конкретных регионов мира, но и политическая обстановка в тот или иной период времени.

**Теоретическая значимость** выполненного исследования состоит в том, что ее результаты развивают и дополняют исследования в области стратегического управления внешнеэкономической деятельностью

промышленных предприятий и направлены на методическое обеспечение внедрения стратегического управления и повышения его эффективности.

**Практическая значимость** диссертационной работы состоит в том, что полученные теоретические результаты доведены до уровня практических, методических и управленческих положений по совершенствованию стратегического управления внешнеэкономической деятельностью вертикально интегрированных нефтяных компаний и повышению его эффективности. Основные научные положения и выводы диссертационного исследования доведены до уровня конкретных предложений для предприятий нефтяной отрасли.

Самостоятельное практическое значение имеют:

- алгоритм процесса внедрения и реализации стратегического управления внешнеэкономической деятельностью вертикально интегрированных компаний;
- модель сбалансированной системы показателей для вертикально интегрированных нефтяных компаний с выделением нефтеперерабатывающего сегмента;
- стратегическая карта, целью которой является реализация положений по совершенствованию стратегического управления внешнеэкономической деятельностью сегмента «Переработка и Сбыт» предприятий нефтяного комплекса;
- модель формирования ключевых показателей оценки стратегических целей, нашедших отражение в стратегической карте;
- методика исследования управления развитием персонала предприятия;
- критерии оценки степени внедрения стратегического управления на предприятиях и рекомендации по оптимизации системы.

Результаты работы могут применяться руководителями предприятий нефтяной отрасли для совершенствования управленческого и производственных процессов на базе интеграции функциональных подсистем и

гармонизации интересов государства и вертикально интегрированных компаний.

Материалы диссертационного исследования могут использоваться в преподавании учебных курсов: «Основы менеджмента», «Организация и техника внешнеэкономической деятельности», «Производственный менеджмент», «Теория организации», «Международный менеджмент», «Международный маркетинг» студентам экономических специальностей высших учебных заведений.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные теоретико - методические и практические положения диссертации докладывались и получили одобрение на научно-практических конференциях и семинарах, в том числе: Всероссийской научной конференции «Условия, ресурсы и факторы развития России в XXI веке» (Волгоград, 2009), Международной научной конференции «Макро- и микроэкономика: теория и практика» (Караганды, 2009), Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы таможенного регулирования и внешнеэкономической деятельности в условиях глобализации мировой экономики» (Саратов, 2009), Международной научно-практической конференции «Современные проблемы менеджмента и маркетинга в развитии экономики» (Омск, 2011), Всероссийской научной конференции «Менеджмент и экономика» (Рубцовск, 2011).

**Публикации.** По результатам диссертационного исследования опубликовано 13 работ, общим объемом 6 печатных листов. В том числе три (1,05 п.л.) в журналах, рекомендованных ВАК.

**Структура диссертационной работы** определяется целью исследования и решаемыми задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы из 169 наименований и 19 приложений. Общее количество таблиц и рисунков соответственно 61 и 30.

## **ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

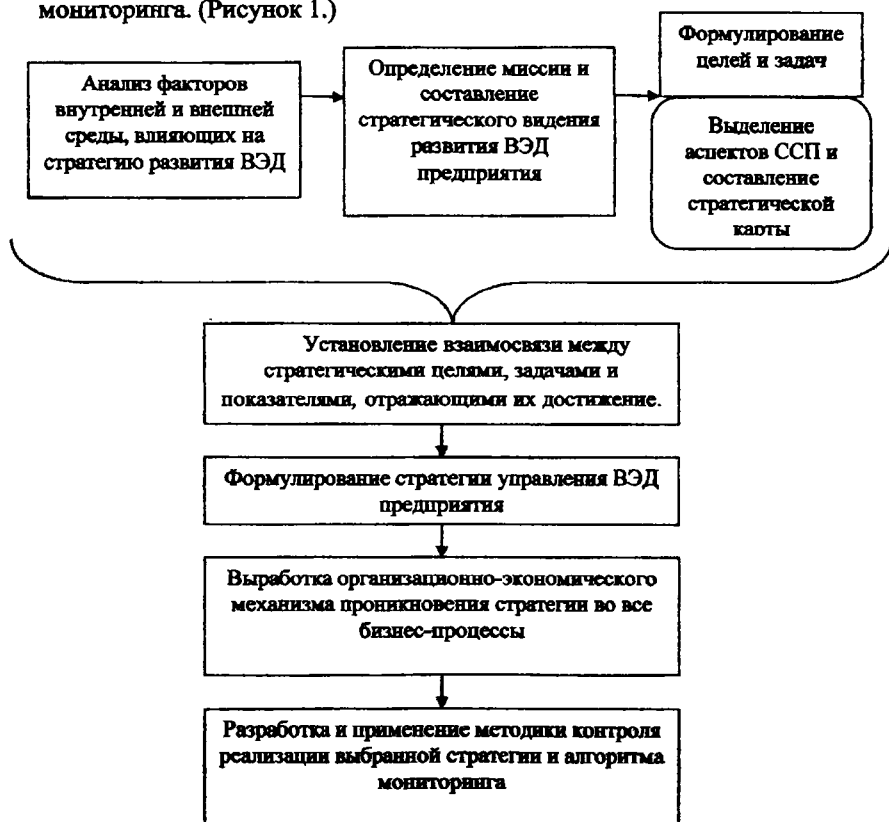
В результате проведенного диссертационного исследования получены основные выводы концептуального, теоретического, методического и практического значения.

1. Отмечено, что в экономической литературе нет единого определения понятия стратегического управления. Автор анализирует существующие концепции и уточняет понятие «стратегическое управление», под которым он понимает процесс упорядочивания структуры организационной системы, ее внутренних и внешних системных отношений и бизнес-процессов для обеспечения максимальной эффективности функционирования и достижения на этой основе ее конкурентоустойчивого развития. Так же отмечено, что стратегическое управление – это процесс вывода системы на новый качественный уровень с помощью использования обратной связи. При этом должен быть установлен алгоритм переходного процесса, который обеспечит эффективность системы и бесконфликтность ее функционирования, как в реальном времени, так и на длительную перспективу.

2. Предложено рассматривать внешнеэкономическую деятельность вертикально интегрированной нефтяной компании как стратегический бизнес-процесс, имеющий свою стратегию и ресурс для ее реализации. При этом, система стратегического управления внешнеэкономической деятельностью ВИНК определена как целенаправленное и комплексное воздействие на структуру и организацию работы бизнес - единицы, ее внутренних, внешних отношений и объединяющих их информационных потоков с целью реализации стратегии эффективного функционирования предприятия.

3. Установлено, что при внедрении на предприятии стратегического управления необходимо руководствоваться определенным алгоритмом. На основе анализа существующих алгоритмов был предложен авторский вариант, наиболее полно отвечающий реализации стратегического управления на основе системы сбалансированных показателей Д. Нортоня и Р. Каплана.

К основным этапам стратегического управления внешнеэкономической деятельностью автор исследования относит: анализ и оценку внешней среды; анализ и оценку внутренних возможностей предприятия; определение миссий предприятия; составление видения; формулировку целей и задач; установление взаимосвязи между стратегическими целями, задачами и показателями их достижения; составление внешнеэкономической стратегии предприятия; реализацию стратегии - выработку организационно-экономического механизма проникновения созданной стратегии во все бизнес-процессы; разработку методики контроля над осуществлением выбранной стратегии и алгоритма мониторинга. (Рисунок 1.)



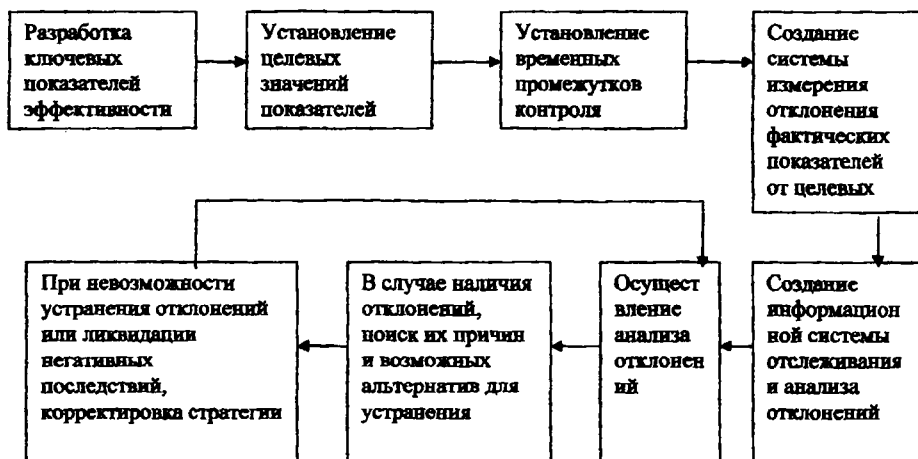
**Рисунок 1. Алгоритм стратегического управления внешнеэкономической деятельностью.**

4. Отмечено, что в настоящее время формирование стратегии на основе анализа внешней среды и выявления основных тенденций ее развития теряет свою актуальность, поскольку нарастают темпы изменений в сочетании с глобализацией конкуренции. Поэтому все чаще в поисках конкурентного преимущества предприятия обращают взгляд «внутрь себя», стараясь при этом идентифицировать те способности, развивая которые можно сохранять и улучшать свои конкурентные позиции. Таким образом, на первый план в стратегическом анализе выдвигается необходимость внутреннего анализа и выявления ключевых компетенций, которые будут лежать в основе стратегии и приведут к появлению устойчивого конкурентного преимущества на международном рынке.

Так же отмечено, что многие ученые считают, что операционный процесс, традиционно игравший первостепенную роль в деятельности предприятий и в создании ключевых компетенций, постепенно отходит на второй план, уступая место инновационному процессу, в котором должны создаваться основные ключевые преимущества. В целом отмечая важность инновационного процесса, автор исследования считает, что ключевые компетенции предприятия могут и должны создаваться и в инновационном, и в операционном процессе.

5. Разработана авторская схема (рисунок 2) организации стратегического контроля для возможности быстрого реагирования на изменяющиеся условия стратегического развития.

6. Установлено, что процесс стратегического управления деятельностью ВИНК строится на основе данных анализа внешней и внутренней среды, требований глобализации рынка, достижения и сохранения соответствующих конкурентных преимуществ. В нефтеперерабатывающем сегменте конкурентные преимущества строятся на основе реализации комплекса организационно-технических мероприятий в области контроля и рационализации издержек, а также на базе систематической модернизации перерабатывающих мощностей, обеспечивающей повышение эффективности бизнеса за счет использования новых технологий и инноваций.



**Рисунок 2. Схема организации системы стратегического контроля.**

Основным принципиальным положением стратегического управления вертикально интегрированными нефтяными компаниями и их внешнеэкономической деятельностью является то, что их центральный аппарат управления координирует деятельность всех предприятий, входящих в группу и разрабатывает соответствующую стратегию развития на ближайшую и длительную перспективу. Внешнеэкономическая стратегия включает экспортно-импортную стратегию; стратегические приоритеты подготовки и переподготовки персонала, включая международные стажировки, участия в зарубежных выставках, сотрудничество с международными организациями.

Отмечено, что нефтеперерабатывающие предприятия не имеют самостоятельной внешнеэкономической стратегии и поэтому осуществляют данную деятельность в составе ВИНК в рамках общекорпоративной стратегии, и максимально способствуют увеличению доли экспорта нефтепродуктов по сравнению сырой нефтью.

Важной задачей в стратегии управления ВИНК остается развитие сотрудничества с международными партнерами в разработке нефтегазовых месторождений, использовании современных технологий и обмена активами в сфере нефтепереработки и сбыта.

7. Сделаны выводы о том, что реализация нефтяными компаниями совместно с государством энергетической стратегии способствует росту промышленного сектора России и развитию научного потенциала. Автор считает, что необходимо расширять государственно-частное сотрудничество в сфере модернизации нефтеперерабатывающих предприятий с целью ликвидации технологической отсталости, ограниченности перерабатывающих мощностей, использования современных высокотехнологичных и малозергоемких технологий, рационального расположения по отношению к рынкам сбыта.

8. Исследованы факторы, оказывающие влияние на осуществление внешнеэкономической деятельности ВИНК. К ним автором отнесены: колебания цен на нефть/нефтепродукты и курсов валют, объемы производственных мощностей, качество выпускаемой продукции, налоговая и таможенная политика государства, кредитные условия, развитость транспортной инфраструктуры.

9. Выявлены изменения товарной структуры отечественного экспорта нефтепродуктов в страны дальнего и ближнего зарубежья в результате перемен в отечественной переработке (Таблица 1). Доказано, что в структуре экспорта все еще велика доля товаров, предназначенных для дальнейшей переработки, особенно в страны дальнего зарубежья (Таблица 2).

Таблица 1.

**Сводные данные по отклонениям в структуре экспортируемых нефтепродуктов по видам в 2010 по отношению к 2007, %.**

Наименование нефтепродукта	ОАО «НК Роснефть»		ОАО «ЛУКОЙЛ»	РФ		
	страны дальнего зарубежья	страны ближнего зарубежья	Всего	Всего	страны дальнего зарубежья	страны ближнего зарубежья
Бензины высокооктановые	-2,00	-0,48	-37,5	-57,93	-50,18	-66,26
Бензины низкооктановые	-2,00	138,1				
Нафта	-2,47	-100,0	-	-	-	-
Дизельное топливо	-3,70	48,6	-12,1	-4,21	13,44	-6,34
Мазут	8,52	-88,9	4,0	9,52	29,70	9,11
Керосин	-80,40	-	-	-	-	-
Прочее	-69,05	86,9	-43,3	-2,47	15,50	2,10



Таблица 2.

## Структура экспорта нефтепродуктов по видам в 2010 году, %.

Наименование нефтепродукта	ОАО «НК Роснефть»		ОАО «ЛУКОЙЛ»	РФ		
	страны дальнего зарубежья	страны ближнего зарубежья	Всего	Всего	страны дальнего зарубежья	страны ближнего зарубежья
Бензины высокооктановые	0,6	6,7	2,5	2,3	1,5	23,4
Бензины низкооктановые	0,8	3,3				
Нафта (сырье для нефтехимии)	12,2	-	-	-	-	-
Дизельное топливо	32,3	46,7	29,8	30,9	30,4	43,0
Мазут	53,0	3,3	36,6	54,8	56,3	16,6
Керосин	-	-	-	-	-	-
Прочее	1,2	40,0	6,0	12,0	11,9	17,0
Вакуумный гайзоль	-	-	25,1	-	-	-
Итого:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

10. Выявлены особенности обучения специалистов, занятых в секторе внешнеэкономической деятельности нефтяной компании при внедрении стратегического управления. Как видно из рисунка 3, система обучения рассматриваемых специалистов имеет свои особенности, связанные с многогранностью знаний, умений и навыков, а так же невозможностью получения определенных элементов системы знания за пределами компании.

11. Установлено, что в современных условиях термин «управление персоналом» уже не отражает существо дела, и речь должна вестись об «управлении развитием персонала». Данный термин следует понимать как систему внутрикорпоративного управления бизнес-процессами с целью оптимизации количественного состава и качественного уровня персонала, поскольку именно персонал является главным источником знаний и инструментом их обработки в целях обеспечения роста производительности труда, эффективности функционирования предприятия, обеспечения конкурентоспособности его развития и конкурентоустойчивости.



**Рисунок 3. Элементы системы знаний персонала, задействованного в сегменте ВЭД НК при внедрении стратегического управления.**

12. Отмечена значительная роль мотивации в системе стратегического управления. На основе анализа существующих определений данного понятия, автор предлагает понимать под мотивацией процесс формирования у персонала системы социально-культурных и духовно-нравственных потребностей, необходимость удовлетворения которых побуждает его к повышению уровня профессионализма, осуществления на этой основе высокоэффективной деятельности и обеспечения реализации стратегических целей развития предприятия и его внешнеэкономической деятельности.

Международный опыт деятельности нефтяных компаний показывает, что наиболее устойчивая база конкурентоспособности основывается на высокой квалификации персонала, его соответствующей мотивации и вовлеченности в

решение проблем производственной и сбытовой деятельности. На многих из них осуществили переход от мотивации результатов труда к мотивации профессионализма, разработке и внедрению системы тарификации с учетом ранжирования профессий и видов работ.

13. Предложены методические положения исследования и оценки результативности стратегического управления ВЭД ВИНК с учетом специфики их деятельности, в основе которых заложена оригинальная модель сбалансированной системы показателей (таблица 3). Она позволяет, как осуществлять руководство функционированием подсистемы, так и вести исследования эффективных направлений совершенствования процесса управления ею.

Таблица 3.

**Модель сбалансированной системы показателей для вертикально интегрированных нефтяных компаний с выделением нефтеперерабатывающего сегмента.**

<i>Аспект</i>	<i>Принадлежность к стратегии</i>	<i>Цели первого (Ц1) и второго (Ц2) уровней</i>	<i>Показатели оценки</i>
<i>Финансовый аспект ССП</i>	<i>Общекорпоративная стратегия</i>	Ц1.Повышение стоимости компании	Стоимость компании
		Ц1.Повышение капитализации	Капитализация
		Ц2.Рост основных финансовых показателей	EBITDA, выручка от реализации, чистая прибыль, дивиденды на 1 обыкновенную акцию, базовая и разводненная прибыль на одну обыкновенную акцию
		Ц2.Сокращение операционных затрат	Операционные затраты на тонну добытой/ реализуемой нефти, произведенного/ реализованного нефтепродукта
		Ц2.Увеличение доходности капиталовложений (возврата на инвестированный капитал)	Доход на средний инвестированный капитал ROACE
	<i>Стратегия НПЗ</i>	Ц1.Рост основных финансовых показателей	Выручка от реализации (услуг по процессингу) чистая прибыль, EBITDA
		Ц2.Сокращение операционных затрат	Затраты на 1 тонну произведенного нефтепродукта

Клиентский аспект ССП	Общекорпоративная стратегия	Ц1. Глобализация деятельности, выраженная в расширении присутствия на рынках, вхождение в число ведущих мировых компаний	Доля рынка, охватываемого компанией
		Ц2. Формирование бренда компании	Стоимость бренда
		Ц2. Формирование лояльности клиента	Уровень лояльности
		Ц2. Расширение розничной сбытовой сети с созданием современных автозаправочных комплексов (АЗК) в России и за рубежом с предоставлением максимального сервиса для клиента	Общее количество автозаправочных станций, и их доля в общем количестве современных АЗК
		Ц2. В оптовом сегменте необходимо увеличение доли поставок высококачественных продуктов нефтепереработки с сокращением сроков их поставки	Доля высококачественных нефтепродуктов в общем объеме поставки и время поставки
	Стратегия НПЗ	Ц1. Создание лояльности клиента путем формирования бренда и имиджа компании как надежного поставщика качественного продукта	Доля рынка по объему перерабатывающих мощностей, по объемам переработки, по экспорту нефтепродуктов
		Ц2. Производство высококачественной продукции	Доля продукции, в общем выпуске, соответствующая международным стандартам
		Ц2. Предложение выгодных для клиента цен	Отклонение от среднерыночных цен
		Ц2. Обеспечение скорости и бесперебойности поставок	Время от получения заказа до момента отгрузки, процент неотгруженного товара
		Ц2. Построение долгосрочных отношений с покупателями на основе взаимовыгодного сотрудничества и доверия	Процент из общего объема отгрузки, направленный постоянным клиентам
Аспект внутренних бизнес-процессов	Общекорпоративная стратегия	Ц1. Создание структурированной системы бизнес-процессов, охватывающей все области деятельности компании	Наличие общей документированной схемы бизнес-процессов
		Ц2. Оптимизация соотношения добычи и переработки нефти	R/P Ratio
		Ц2. Увеличение среднегодового темпа роста добычи углеводородов	Коэффициент среднегодового темпа роста добычи и объема добычи нефти
		Ц2. Увеличение совокупных нефтеперерабатывающих мощностей	Объем совокупных перерабатывающих мощностей
		Ц2. Улучшение качественных показателей работы НПЗ	Глубина переработки нефти, выход светлых нефтепродуктов, доля высокооктановых бензинов в

являются нематериальными активами (потенциал)	Стратегия НПЗ		общим объеме выпуска автомобильных бензинов; индекс Нельсона
		Ц2.Снижение затрат на добычу нефти	Затраты на одну единицу добычи
		Ц2.Увеличение среднего дебита по скважинам	Суточная добыча группы скважин по отношению к количеству добывающих скважин
		Ц2.Сокращение транспортных расходов	Затраты на 1 тонну реализуемой нефти/нефтепродукта
		Ц2.Сокращение расхода электроэнергии	Общий объем потребленной энергии в пересчете на единицу продукции
		Ц1.Создание структурированной системы бизнес-процессов, охватывающей все области деятельности компании.	Наличие общей документированной схемы бизнес-процессов
		Ц2.Увеличение мощности НПЗ	Мощность НПЗ
		Ц2.Увеличение сложности НПЗ	Индекс Нельсона
		Ц2.Сокращение времени переработки исходного сырья	Время от начала переработки до выхода готового продукта (по видам)
		Ц2.Затраты на единицу продукции	Сумма коммерческих расходов на 1 тонну нефтепереработки
		Ц2.Сокращение безвозвратных и технологических потерь	Безвозвратные и технологические потери
		Ц2.Снижение затрат на производство нефтепродуктов за счет внедрения новых технологий, модернизацию оборудования	Экономический эффект (NPV) от ввода новых установок, применения технологий, модернизации оборудования
		Ц2.Усиление производственной безопасности	Количество несчастных случаев и случаев потери рабочего времени
		Ц2.Рост экологической безопасности	Затраты на охрану окружающей среды
		Ц1.Непрерывное совершенствование системы корпоративного управления на основе профессионального обучения и наставничества, направленного на максимизацию отдачи каждого работника, в том числе и с целью стимулирования создания и развития инновационных интеллектуальных продуктов; создание на предприятии инновационных информационных систем, способствующих реализации стратегического управления	Наличие системы корпоративного обучения, подготовки и переподготовки персонала и наставничества; наличие собственных интеллектуальных продуктов.
		Ц1ЧК. Повышение лояльности персонала	Уровень лояльности
		Ц2ЧК.Увеличение инвестиций в	Объем инвестиций в персонал.

	персонал	приходящийся на 1 работника
	Ц2ЧК.Увеличение выручки на 1 работника	Выручка на 1 работника
	Ц2ЧК.Максимизация отдачи от инвестиций в персонал	Соотношение инвестиций и прибыли на 1 работника
	Ц2ЧК.Повышение социальной защищенности сотрудников	Характеризуемое объемом дополнительных льгот и социальных гарантий на одного сотрудника
	Ц2ЧК.Увеличение доли высококвалифицированных специалистов в общей численности персонала	Доля специалистов в общей численности, доля сотрудников с высшим образованием
	Ц2ЧК.Увеличение среднего количества часов обучения на одного сотрудника в год, в разбивке по категории сотрудников	Количество часов в год на 1 работника по категориям
	Ц2ЧК.Увеличение доли сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры	Доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры
	Ц2ЧК.Мобилизация творческих способностей персонала для достижения стратегических целей компании.	Количество инновационных предложений на 1 сотрудника
	Ц2ЧК.Передача передового мирового и отечественного опыта исполнительскому составу персонала	Количество проведенных тренингов, семинаров, мастер классов
	Ц2ЧК.Снижение текучести кадров	Коэффициент текучести кадров
	Ц2ИК.Увеличение экономического эффекта от внедрения новых программных продуктов, технологий, инноваций	NPV
	Ц2ИК.Увеличение числа запатентованных программных продуктов и технологий	Количество запатентованных программных продуктов и технологий
	Ц2ИК.Рост количества бизнес-процессов, смоделированных и оптимизированных с помощью новых технологий	Количество бизнес-процессов, смоделированных и оптимизированных с помощью новых технологий

14. Авторами методики ССП Д. Нортоном и Р. Капланом отмечено, что нет четких рамок при выборе аспектов стратегической деятельности на конкретном предприятии, поэтому в данной работе предложено представить их в следующем виде: 1 аспект - финансы; 2 аспект - клиенты; 3 аспект - внутренние

бизнес-процессы; 4 аспект – нематериальные активы (потенциал человеческого и информационного капитала).

15. На основании анализа стратегических целей и показателей их выполнения, предложена стратегическая карта реализации стратегического управления ВЭД в сегменте «Переработка и сбыт» ВИНК. (Рисунок 4)

Установлено - для того чтобы данная карта превратилась в инструмент управления реализацией стратегии, необходимо: разработать ключевые показатели, с помощью которых можно измерить «расстояние» до целей (рисунок 5); установить целевые значения показателей; разработать комплекс стратегических мероприятий, проектов, обеспечивающих достижение целей; внедрить сбалансированную систему показателей, обеспечив регулярное поступление данных для мониторинга целевых показателей и формирования отчетности.

16. Установлено, что для разработки программы мероприятий по реализации стратегических целей необходимо определять время достижения значений ключевых показателей. Временные промежутки контроля целесообразно устанавливать для каждого конкретного показателя. Некоторые из них, достаточно контролировать по итогам квартала, а некоторые, связанные с технологическими наработками, с работой персонала, – ежемесячно.

17. Дальнейшая конкретизация целей, изложенных в стратегической карте, для каждого бизнес-процесса и их каскадирование на сотрудников должны сопровождаться набором ключевых показателей.

Иерархизация целей должна привести к разработке контрольного показателя деятельности каждого сотрудника  $Y_i = (M_k, k=1...p)$ , где  $p$  соответствует числу основных направлений деятельности сотрудника, необходимых для обеспечения бизнес-процессов в организационной структуре, а  $M$  – контрольное значение показателя их выполнения,  $i$  – число сотрудников бизнес – единицы. Значение  $p$  рекомендуется в диапазоне от 1 до 5, иначе происходит «распыление» в деятельности сотрудника и отсутствие сосредоточенности на основных направлениях.

Фактическое выполнение сотрудником контрольных показателей представим в виде значений  $X_i = (N_k, k=1 \dots p)$ , где  $N$  - значение фактического показателя.

Таким образом, достижение стратегических целей первого уровня, а как следствие и эффективность системы стратегического управления бизнес единицей можно представить в виде функции  $F=(Y_i, X_i)$ .

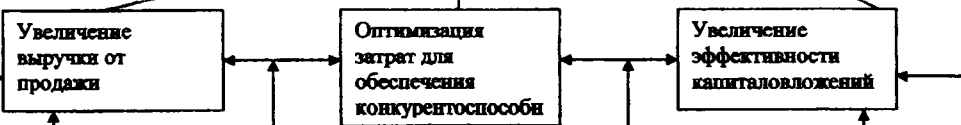
18. Применение системы сбалансированных показателей к внешнеэкономической деятельности позволит выделить ее в самостоятельный сегмент деятельности, конкретизировать внимание на данной сфере как наиболее актуальной на современном этапе.

19. Анализ теоретических основ стратегического управления и практики его применения в российских вертикально интегрированных нефтяных компаниях позволил разработать критерии, с помощью которых возможно оценить степень внедрения стратегического управления. (Таблица 4) В отдельно взятой компании предложенные автором критерии можно представить в таблице с указанием самого критерия, описания стадии его выполнения и математической оценки полноты выполнения по 5 бальной шкале. При составлении подобной таблицы в компании вырабатывается четкое видение процесса, его слабых и сильных сторон и необходимых дальнейших действий, выполнение которых позволит совершенствовать, оптимизировать и ускорить процесс внедрения стратегического управления.



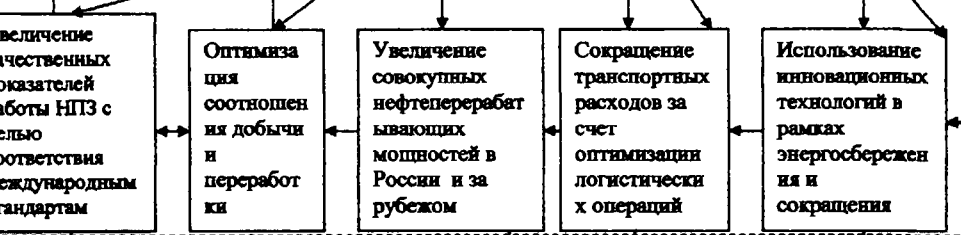
## ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВЭД



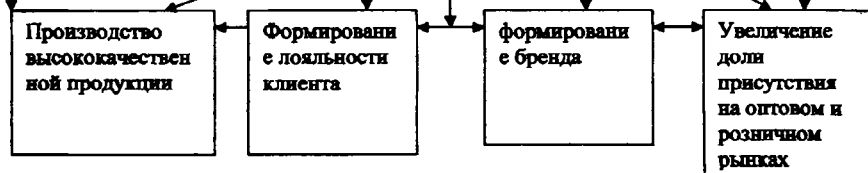
## СОСТАВЛЯЮЩАЯ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

### СОЗДАНИЕ СТРУКТУРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



## КЛИЕНТСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

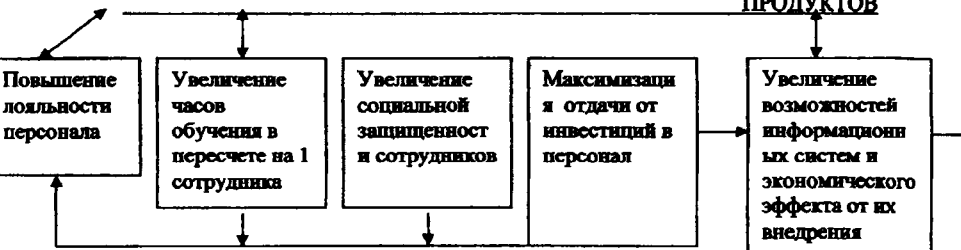
### ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



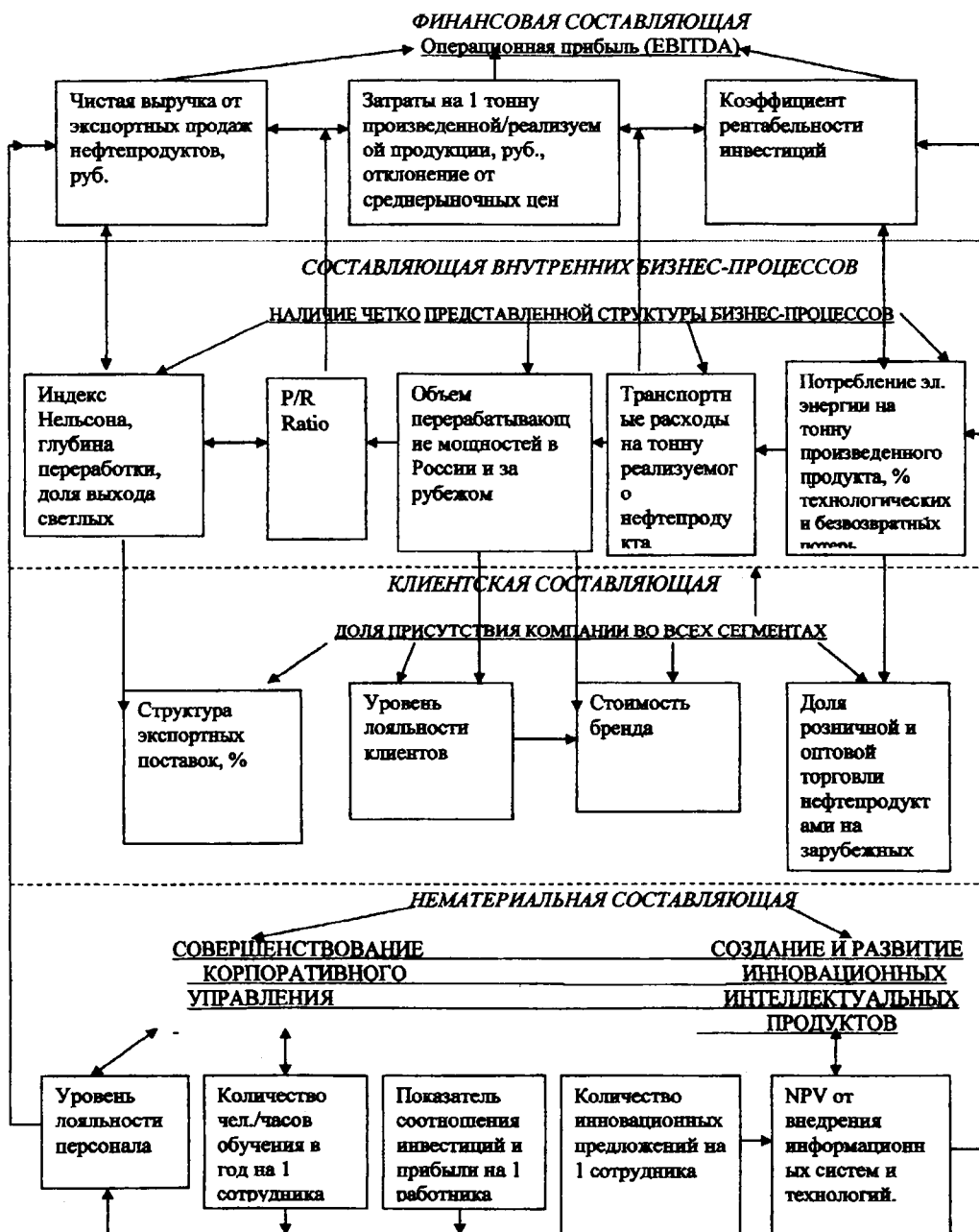
## НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ



**Рисунок 4. Стратегическая карта реализации стратегического управления ВЭД в сегменте «Переработка и сбыт» ВИНК.**



**Рисунок 5. Показатели, количественно выражающие достижение целей стратегической карты.**

Таблица 4.

**Критерии оценки степени внедрения стратегического управления в  
ВИНК.**

<b>Но мер п/п</b>	<b>Наименование критерия</b>
1.	Четкое представление внешней среды, выделение стратегических сегментов осуществления деятельности
2.	Четкое представление о внутренней среде компании, ее сильных и слабых сторонах, наличии конкурентных преимуществ
3.	Наличие миссии
4.	Доведения смысла и значения миссии до персонала
5.	Наличие стратегического видения
6.	Формулирование целей и задач, их доведение до персонала
7.	Ориентированность управленческого состава на выполнение стратегических задач
8.	Выделение ключевых аспектов осуществления деятельности
9.	Наличие стратегической карты
10.	Наличие причинно-следственных отношений между целями
11.	Наличие ключевых показателей деятельности компании в аспекте финансов
12.	Наличие ключевых показателей деятельности компании в аспекте внутренних бизнес-процессов
13.	Наличие ключевых показателей деятельности компании в клиентском аспекте
14.	Наличие ключевых показателей деятельности компании в аспекте нематериальных активов
15.	Наличие системы сбалансированных показателей
16.	Наличие документированной стратегии развития
17.	Наличие механизмов формализации стратегии
18.	Наличие методов каскадирования стратегии на организации, входящие в состав ВИНК
19.	Наличие методов каскадирования стратегии в организациях, входящих в состав ВИНК
20.	Наличие самостоятельных стратегий развития в каждой организации, входящей в группу компаний
21.	Наличие самостоятельных стратегий на НПЗ группы.
22.	Налаженность механизмов контроля
23.	Адаптивность стратегии предприятия к новым изменяющимся условиям
24.	Проецирование стратегических целей и задач на операционную деятельность
25.	Наличие специализированных подразделений, занимающихся только вопросами стратегического развития
26.	Уровень корпоративной культуры
27.	Систематическое информирование персонала о стратегических перспективах и целях, о корректировках стратегии с объяснением причинно-следственных событий

20. Анализ автором степени внедрения стратегического управления в рассматриваемых вертикально интегрированных нефтяных компаниях на основании предложенных критериев позволил сделать вывод о том, что до

конца сформированных механизмов реализации стратегического управления в них не существует, что, на взгляд автора, отражает общероссийские тенденции. В конкретной компании предлагаемые критерии необходимо представить в таблице с указанием самого критерия, описания стадии его выполнения и математической оценки полноты выполнения по 5 бальной шкале. При наличии 27 критериев максимальное возможное количество баллов 135. По фактическому числу набранных баллов можно оценивать степень реализации стратегического управления. При составлении подобной таблицы в компании вырабатывается четкое видение процесса, его слабых и сильных сторон и необходимых дальнейших действий, выполнение которых позволит совершенствовать, оптимизировать и ускорить процесс внедрения стратегического управления. Количество баллов в компаниях ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «НК «Роснефть», ТНК-ВР Холдинг при анализе по предложенным критериям составило соответственно 106, 89 и 74. Траекторно компании движутся в правильном направлении, но находятся на разных стадиях внедрения процессов в хозяйственную деятельность.

21. Автором рекомендованы мероприятия по ускорению и совершенствованию процессов внедрения стратегического управления в вертикально интегрированных нефтяных компаниях.

## **Список работ, опубликованных по теме диссертации**

### **Статья в изданиях, рекомендованных ВАК.**

1. Денисов В.Т., Малышева Д.А., Денисов Д.Д. Эффективность капиталовложений в подготовку в реализации стратегии внешнеэкономической деятельности.// Вестник Оренбургского Государственного университета. № 8(102).- 2009. – с. 30-32, 0,25 п.л. (лично автора 0,12 п.л.).
2. Малышева Д.А. Экспортная стратегия нефтяных компаний.// Вестник Саратовского Государственного социально-экономического университета. №2 (31) 2010. с. 70-72., 0,3 п.л.
3. Малышева Д.А. Применение системы сбалансированных показателей в нефтяных компаниях.// Вестник Саратовского государственного Аграрного Университета. № 03. – 2011. – с. 82-84, 0,5 п.л.

### **Статья в других изданиях.**

1. Малышева Д.А. О возможности применения системы сбалансированных показателей на нефтеперерабатывающих предприятиях.// Актуальные проблемы таможенного регулирования и внешнеэкономической деятельности в условиях глобализации мировой экономики: материалы международной научно-практической конференции 1-2 декабря 2009 г. Саратовский государственный социально-экономический университет.- Саратов, 2009. – с. 144-146, 0,33 п.л.
2. Малышева Д.А., Панюшкина Л. В. Стратегическое управление предприятием в условиях кризиса.// Сб. научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов. – Саратов. ИЦ «Наука», 2009. – Вып. 2. – с. 198-208, 0,6 п.л. (лично автора 0,35 п.л.).
3. Малышева Д.А. Необходимость осуществления и сущность стратегического управления ВЭД предприятий.// Сб. научных трудов преподавателей, аспирантов и студентов: сборник статей. – Саратов: изд. «Научная книга». 2008.- с. 112-119, 0,5 п.л.
4. Малышева Д.А. Предоставление полномочий как основной элемент организации работы персонала при внедрении на предприятии системы стратегического управления.// Сб. тезисов международной научной конференции «Макро- и микроэкономика: теория и практика. – Караганда. – 2009. с. 44-46., 0,2 п.л.
5. Малышева Д.А. Бизнес-моделирование в стратегическом управлении внешнеэкономической деятельностью предприятий.// Условия, ресурсы и

факторы развития России в XXI веке: сб. статей по итогам Всероссийской научной конференции – ВолгГТУ. – Волгоград, 2009 – 356 с., с. 226-231, 0,5 п.л.

6. Малышева Д.А. Нематериальные активы как один из основных аспектов применения системы сбалансированных показателей в вертикально интегрированных нефтяных компаниях.// Современные проблемы менеджмента и маркетинга в развитии экономики: сборник материалов международной научно-практической конференции, Апрель 2011. Под науч. ред. доктора экономических наук А.Н. Барановского. – Омск: изд-во АНО ВПО «Омский экономический институт», 2011. – 410 с., с. – 216-218, 0,2 п.л.

7. Малышева Д.А. Вертикальная интеграция как метод снижения кризисных явлений в промышленности.// Влияние мирового финансово-экономического кризиса на торгово-экономическую сферу деятельности: сб. научн. статей / II Межвуз. науч.- практ. конф. (Саратов, 25 ноября 2010 г.); под ред. Е.Ю. Сидоровой. – Саратов: Изд-во Сарат. Ин-та РГТЭУ, 2010. – 26-31, 0,44 п.л.

8. Малышева Д.А. Внедрение стратегического управления в интегрированных компаниях.// Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом: Материалы третьей всероссийской научно-практической конференции 21-22 апреля 2011 г. Рубцовский индустриальный институт. – Барнаул = Рубцовск: Изд-во Алт. ун-та, 2011. – 453 с. - 0,87 п.л.

9. Малышева Д.А. Стратегические приоритеты развития персоналом.// Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом: Материалы третьей всероссийской научно-практической конференции 21-22 апреля 2011 г. Рубцовский индустриальный институт. – Барнаул = Рубцовск: Изд-во Алт. ун-та, 2011. – 453 с. - 0,87 п.л.

10. Малышева Д.А. Оценка степени реализации внедрения стратегического управления и предложения по его совершенствованию.// Сборник научных статей преподавателей, аспирантов, соискателей и студентов с иностранным участием/ под ред. В.Т. Денисова - Саратов Изд-во Сарат. Ин-та РГТЭУ, 2011. – 118-125, 0,44 п.л.

**Малышева Дарья Александровна**

**Совершенствование стратегического управления внешнеэкономической  
деятельностью промышленных предприятий (на материалах вертикально-  
интегрированных нефтяных компаний)**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук**

По  
Бу  
Пе  
Зап

102